

变中求胜，赢在中国

&

复杂性 管理策略探讨

联系方式

北京

单小虎
合伙人
+86 (10) 6533 2166
tiger.shan
@strategyand.cn.pwc.com

底特律

朱利安
合伙人
+1 313 394 3622
john.jullens
@strategyand.pwc.com

香港

Krishnan Narayanan
高级执行专家
+852 2289 6303
krishnan.narayanan
@strategyand.hk.pwc.com

上海

徐沪初
合伙人
+86 (21) 2323 5622
huchu.xu
@strategyand.cn.pwc.com

夷萍
合伙人
+86 (21) 2323 5577
ping.yi
@strategyand.cn.pwc.com

作者简介

朱利安(John Jullens)是普华永道·思略特战略咨询的行业先驱。作为驻普华永道驻美国办事处的合伙人，他在美国、欧洲和中国等地拥有20多年的行业及咨询经验。

作为营收增长战略、能力驱动战略、企业并购、全球化及新兴市场等领域的行业专家，他在设备、汽车、电子及金融服务行业为客户制定了中国增长战略及全球增长战略。

Krishnan Narayanan是普华永道·思略特咨询的领域专家，作为普华永道驻香港和伦敦办事处的高级执行专家，他在亚洲、欧洲、中东、非洲及美洲多地拥有15年的咨询经验，擅长战略、市场评估、企业并购、绩效提升以及组织建设。他在化工、能源、加工及零售行业为客户提供了市场进入、增长和运营方面的战略咨询服务。

黎仁杰是普华永道·思略特咨询的领域专家。作为普华永道驻香港办事处的高级经理，他擅长企业战略、组织和运营提升（包括供应链、质量及采购），协助亚洲市场化工及采矿设备等行业的客户进行战略转型。

张通是普华永道·思略特咨询的领域专家。作为普华永道驻上海办事处的经理，他擅长化工、能源和工业品领域，为诸多领先的跨国公司制定了亚太地区的运营模式，且在新加坡、日本、非洲和香港多地拥有战略制定及实施的经验。



“经济增速放缓，结构优化升级”已成为中国经济的“新常态”，这屡屡成为新闻焦点。中国经济正在经历一场巨大的转变，逐渐摆脱投资和出口导向型的GDP增长方式。

过去十年，随着中国经济进一步发展成熟，出口导向型增长无法继续保持，中国迅速完成了增长方式的转型。近年来，面向高附加值行业的产业升级、推动服务业发展、拉动内需以及内陆省份新城市中心建设已经成为经济发展的焦点。这些举措同样很难持续。但无论是对于跨国公司还是本土企业，中国市场依旧充满机遇，生机勃勃。

然而，中国已不再是那个活跃的新兴市场。不同的地区、人口、和阶层对产品及服务乃至增长的需求各不相同。毫无疑问，对于企业，这意味着竞争的激烈、产能过剩、市场需求由东部一线城市向外扩张，以及各个市场异质性的彰显。与此同时，中国的制造业成本也在攀升，在沿海省份尤为明显。因此，位于中国的企业，无论是本土企业还是外企，都面临前所未有的复杂局势，它们不得不多措并举，在重新评估供应链的同时开拓新的市场，调整适应变化市场的新格局。

尽管如此，能在复杂局势中乘风破浪的企业仍将会在中国市场上满载而归。我们认为，每个企业都有必要依据自身情况量体定制一项复杂性管理策略。这些企业第一步要意识到，过去数十年间在中国唾手可得的有利条件如今多数已不复存在。比如，没有哪个企业能够仅仅依靠某个未开发的市场、或廉价制造而生存。从研发到供应链，再到经销商关系、定价、购买点……行业的方方面面都被小心翼翼的重新审视。每一次选择都举足轻重。

复杂性的效力

在中国经济曾经以两位数的增长速度突飞猛进的阶段，许多企业仅通过进入这个全世界最大的新兴市场便能快速发展，盈利颇丰。然而如今，这种发展已经不再平衡。一方面，在医疗保险和为应对人口老龄化而建设的“银发”服务业等领域，发展仍在加速；另一方面，市场需求下降，加之企业经营者担心成为反腐斗争牺牲品而在决策制定上患得患失，导致重工业、房地产等一大批行业的紧缩。

在这种不平衡的经济状况下，大多数企业需要对其中国策略进行再思考。中国不断扩大的市场、产品和服务正推动行业进入更加复杂的局面。中国市场的客户需求、增长和服务还不足以缓释衰退的全球贸易和波动的商品价格，因而企业需要强化自身能力。

中国市场上的本土企业和外企所面临的挑战截然不同。然而，几乎所有竞争者都要应对日渐复杂的局面，这种复杂性或源于企业组织内部，或源于外部经济的迫使。在中国，不同的产品市场拥有各自不同的特点；而在一家企业内部，随着制造、营销、分销等各个功能日渐复杂，组织管理上的种种挑战也将应运而生。供应链也将受到影响——尤其在中国将更多制造产品外包，致力成为更高附加值产品制造者时，这种影响更为明显。例如，一台苹果手机的零部件产自世界各地，却在中国完成组装——用最低的企业成本将整个系统联通起来，并且能很好地顺应市场需求，这便是复杂性管理的一种运用。

这种策略也要求企业对自身状况有一个明确的分析，如其产品在中国市场的投放数量、适合哪些市场——要主推畅销产品，或最有可能畅销的产品，而不是一味削减产品种类。

这需要企业对市场进行客户进行细分，并且对每个细分市场的情况了如指掌：该细分市场的需求是什么；愿意付价多少；如何满足其需求；除销售额和利润外，需求满足还将对供应链、研发、经销、人事和管理层产生怎样的影响等。

在这种不平衡的经济状况下，大多数企业需要对其中国策略进行再思考。

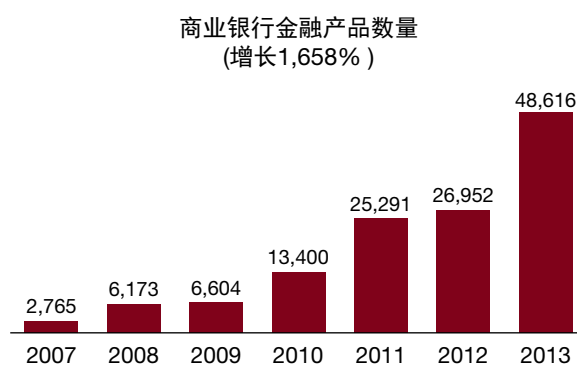
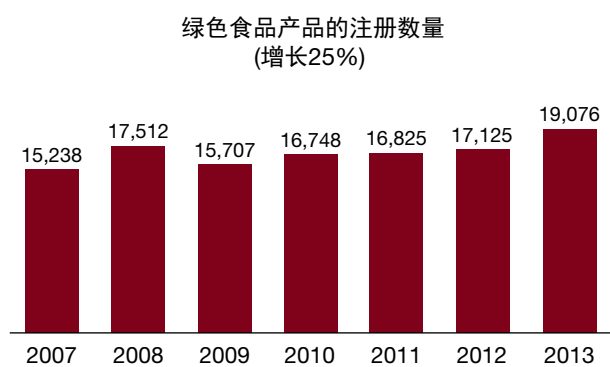
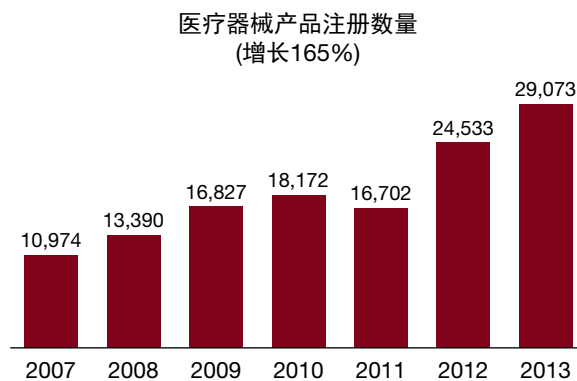
过去十年间，通过开发新产品和拓展新市场，本土企业和外企在中国实现了增长。这通常会致使企业引进一系列的产品和服务（见图一）。

撬动业务增长的另一支重要的杠杆是销售版图的扩张。例如，在过去两年间，日本休闲服饰零售商优衣库在中国的店面数量几乎翻了一番，从北京、上海等主要城市扩张到包头（内蒙古自治区城市）、西宁（西北边陲城市）等偏远市场，遍及28省市，拥有350家店铺。

这些扩张共同促成了中国市场前所未有的复杂性。尽管复杂性的表现方式各不相同，但每一种体现都伴随一系列特有的问题（见图二）。

要在复杂性管理中做出正确决策，企业需要对市场需求、价值动因，以及在价格、服务水准和产品多样化的权衡上有明确的认识。掌握了复杂性管理策略，企业便可以基于市场需求、服务模式和增量成本，结合每个细分部分可创造的价值，满足每个细分市场的复杂需求。

图一：
中国产品增长案例*



*数量增长案例选自不同行业产品和模型的可用信息。

资料来源：IHS全球汽车观察；国家食品药品监督管理总局；中国农业部；上海交通大学；思略特分析

图二：
不同行业中企业复杂性的案例

| 公司类型 | 驱动因素 | 复杂性类型 | 影响 |
|-------|--|--|--|
| 工程塑料 | <ul style="list-style-type: none"> · 应用区分 · 服务层级 | <ul style="list-style-type: none"> · SKU扩张 · 仓库网络纷乱繁琐 | <ul style="list-style-type: none"> · 生产效率降低 · 服务成本增高 |
| 工程机械 | <ul style="list-style-type: none"> · 当地市场特定需求 · 行业周期 | <ul style="list-style-type: none"> · 产品配置复杂 · 服务层级设定复杂，互不统一 | <ul style="list-style-type: none"> · 营运资金生产力低下 · 利润较低，订单流失 |
| 耐用消费品 | <ul style="list-style-type: none"> · 低成本国家采购成本的优化 | <ul style="list-style-type: none"> · 低成本国家数目众多的供应商 · 过长的研发时间引发不必要的样机开发 | <ul style="list-style-type: none"> · 成本能见度降低 · 利润过低 · 日益精明的竞争者带来的价格侵蚀 |
| 建筑材料 | <ul style="list-style-type: none"> · 差异化的渠道战略 | <ul style="list-style-type: none"> · 品牌多样化 · 相似产品价格点多样化 | <ul style="list-style-type: none"> · 产品组合不尽人意 |

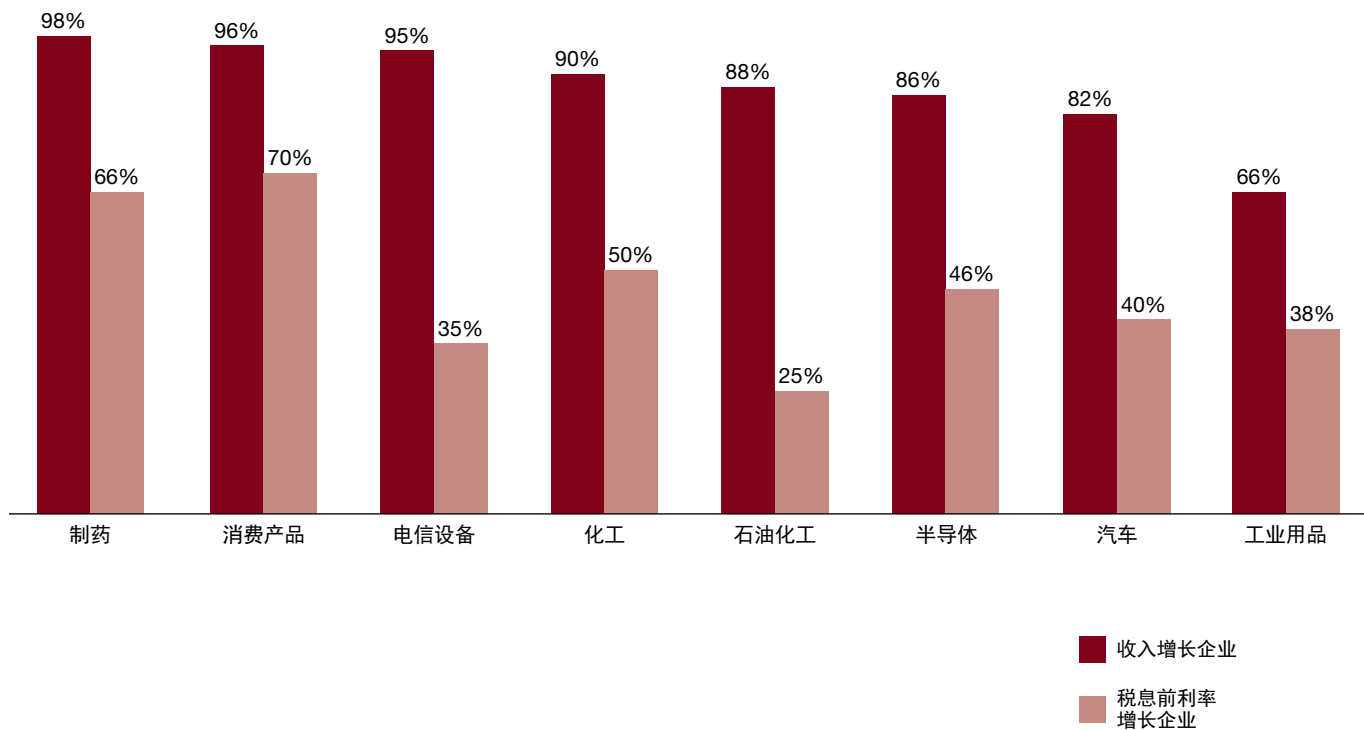
资料来源：思略特分析

国内企业

企业增长、股权和加速上市是国内多数企业管理者最为关注的几大要素。数年前，企业年收入增长率常常能达到10%~20%甚至更高，上述目标的实现也易如反掌；到了近几年，这样的状况不复存在，盈利也愈发艰难。我们对中国的上市公司进行研究发现，约90%的企业在2010~2013年间实现收入增长（见图三和图四）（由于经济衰退期间，部分公司未公开年度报告，上述数据为多数公司的最新可用数据）。然而，同时期这些企业在获利方面却乏善可陈：只有一半的企业获得息税前利润（EBIT），而息税前利润获得增长的企业更是不到30%。多数国内企业发现，随着新产品的开发和新市场的开拓，日益增加的成本和愈加复杂的局面正成为它们前行道路上的阻碍。

诸多领域的增长放缓，使得这些企业的盈利更加举步维艰。许多企业误以为产品会持续热销而过度扩张，使自己陷入窘境。例如，2009年年初，为了追求多个市场领域的增长，吉利发布一系列汽车品牌，销量却不尽人意；2014年，国内汽车行业萎靡，为了削减成本，吉利宣布对这些汽车品牌的经销商进行整合。

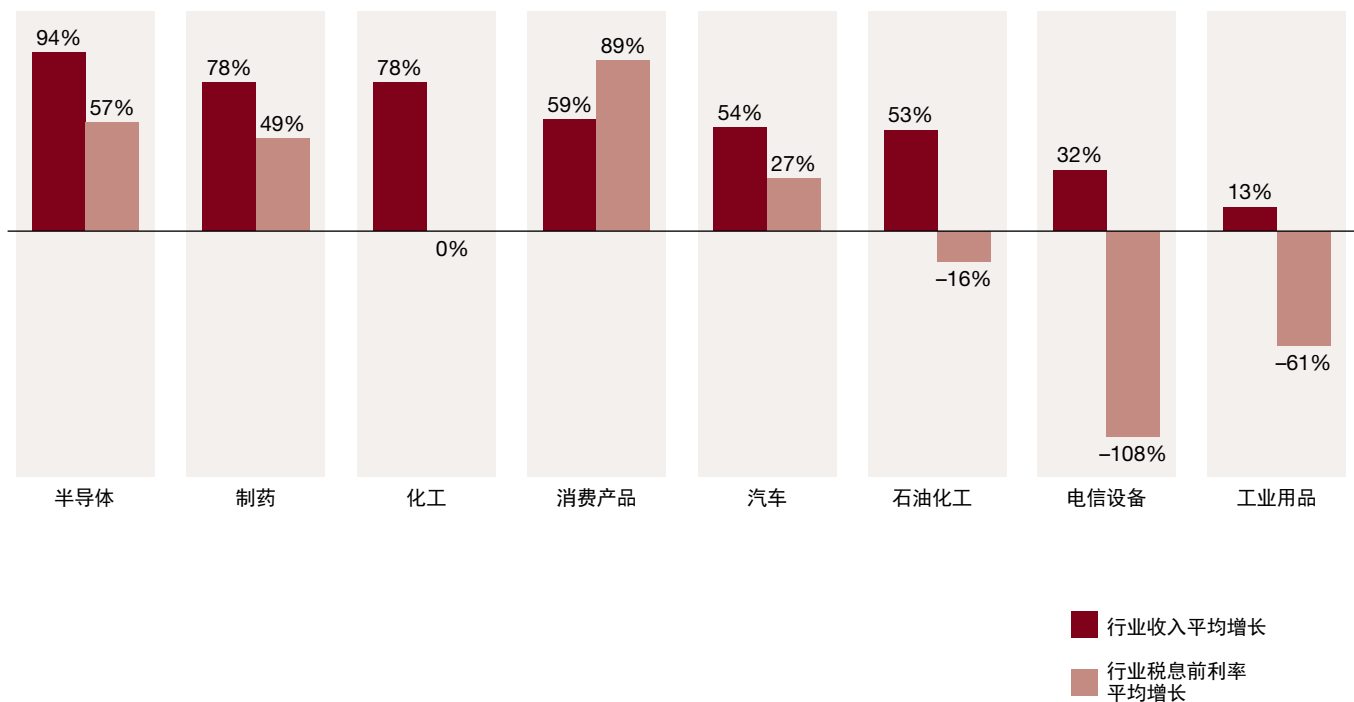
图三：
2010~2013年企业收入及税息前利率获得增长的中国领先上市企业百分比



注：选取上海证交所上市企业328家，包括收入名列前茅的各大企业，遍及诸多行业：汽车（制造商、配件商等）；化工业（特制品、基本产品、多种经营等）；消费产品（电子消费品、零售产品、奶制品、食品饮料、服饰）；工业用品（器械、电子设备、制成品）；石油化工；制药；半导体；通信设备等。

资料来源：企业资料；思略特

图四：
2010~2013年中国各行业领先上市企业平均收入及税息前利率增长



注：选取上海证交所上市企业328家，包括收入名列前茅的各大企业，遍及诸多行业：汽车（制造商、配件商等）；化工业（特制品、基本产品、多种经营等）；消费产品（电子消费品、零售产品、奶制品、食品饮料、服饰）；工业用品（器械、电子设备、制成品）；石油化工；制药；半导体；通信设备等。

资料来源：企业资料；思略特

案例分析

普华永道思略特的一名中国客户曾切身感受到国内新兴市场的巨大增长。然而，该企业近来的发展轨迹却跟不上其设定目标。究其原因，这家企业正经受着与复杂性相关的一系列问题：缺乏针对竞争重点的战略重心、无力满足细分市场不一而足的服务需求、非系统性的定价机制、供应链上表现欠佳。

我们遴选出了一系列有潜力的增长主题，包括增长旺盛的细分市场上滞销状况的应对方案、保持在高端市场的竞争优势、内陆市场开拓等。依据客户战略、服务成本和服务能力要求对顾客的吸引程度，我们对消费者群体进行了细分。我们发现，致力于为某一既定的、有潜力的客户群提供服务对实现企业战略目标至关重要。

执行团队一旦选定了服务细分客户的市场选择、产品和服务层级，我们将为每个细分市场创建差异化的价值链。从企业功能到业务单元的调整将使企业针对具体的细分市场对其应用开发、产品制造渠道、定价、客户服务、技术支持和价值链进行改造。

专门的技术和研发团队将为每个细分群体开发产品和应用，而直销团队只需要服务特定的细分客户群。企业也将与经销商合作，为较小的交易型客户群提供服务，也以此降低服务成本，减小组织复杂度。配置得当的定价模型和大额的优惠幅度双管齐下，可共同吸引战略性高增长客户——这类客户往往将价格视作选购的首要标准。服务层级也做出调整，满足战略客户高层次的需求，降低其他客户的服务层级。这种变化将创建出一套端到端的差异化价值链，每一环都为其所涉及的某个细分市场量体定制。这种设计实施是一种彻彻底底的重塑，并不是在既有系统中做出些零碎的改变。

最终，该企业对运营模式进行提升，对其流程、结构、企业文化、系统和信息流进行了优化。同时也引进了评测标准和激励因素来评估和推进其复杂性管理能力。他们预估，这些能力将拉动其业务以超市场增长率的速度增长，并将在未来五年内使企业净利润提升至1.5亿美元以上。

位于中国的跨国公司

对位于中国的大多数跨国公司而言，尽管对其他市场上的复杂性管理早已应付自如，他们依然需要用一种尚未预见到的姿态去迎合中国经济和商业环境的改变。

跨国企业已觉察到监管环境对本土竞争者更加有利，令其在中国的投资困难重重，也使他们在将中国划为战略和运营核心的决策上更加慎重。尽管官方政策并没有显露出这一倾向，政府却已经有所行动，例如，政府发布意见书，对跨国软件商和科技产品商进行更严格的要求。这使得跨国企业面临更具挑战的复杂局势，甚至可能需要他们将部分价值链本土化，或是与本土企业建立合伙经营。

某些跨国企业在中国商业模式和本土运作上表现突出，但随着消费需求在各个细分市场的打碎重组，这些企业同样需要对其战略进行再审视。消费产品制造商正努力迎合中国旺盛增长的中产阶级和中国市场对高端产品与日俱增的需求，而随着低线城市和发展中内陆城市消费人口的增长，市场也在地理上发生着迁移。各企业终会发现，为应对分裂的需求和地域广阔的市场，它们的供应链不得不更加复杂。拥有更低制造和供应成本的国家日渐增强的生存能力也使局势更加复杂：将某些产品或产品零件廉价外包的优势，究竟是会带来更多的利润，还是会被海运和延误成本抵消掉呢？

随着消费需求在各个细分市场的打碎重组，跨国企业需要对其战略进行再审视。

案例分析

2012年，某全球工业企业的经营者意识到在中国日渐成熟的经济局势中竞争乏力。该企业在中国市场开展业务已数年，主打高科技产品，正开始陷入负增长困境。其低端产品线是问题的源头之一：该企业的廉价低端产品曾广为流行，但随着一波拥有更低价格的强大本土竞争者涌入，该企业受到重创。与此同时，一大批并不是该企业客户的本土中型企业以国内新兴竞争者的姿态纷纷跃起，开始逐步攻城略地，走向国际化。这些企业大多是该公司竞争同行的客户。不幸的是，受到服务模式的局限，该企业无法满足这些新型企业的服务需求。对于这些新企业而言，产品交付周期通常是决定其选择的重要因素，售前和售后服务则为次要。

该企业随即启动项目，确保将中国异质市场的需求、企业的中国战略目标与复杂性管理方案做到统一结合。

然而首先，该企业执行团队不得不做出抉择，选定对其最为重要的细分市场。一旦对这些新企业和细分市场的需求有了更深的了解（例如价格点、产品选择、服务层级等信息），该企业执行团队便可更进一步，做出顺应其中国目标的战略性市场参与决策。在这之后，该企业跟进一系列措施：调整运营方式，迎合每个细分市场的需求；为不同细分客户群制定多样化的产品开发途径；优化供应网络的库存缓冲点；引进新的定价机制；重组其分销网络。

群策群力之下，该企业逐步培养出对复杂性的敏锐洞察力——要在不断进化的中国市场应付自如，这一能力至关重要。最终，在改良后运营结构的推动下，该企业得以用最低成本达到市场所要求的复杂性管理水平。

复杂性管理的歧途

复杂性的表现形式不尽相同。在过去，企业采取各种方案进行复杂性管理，提高盈利。然而，复杂性管理方案往往具有较强的特定性，且都是临时起意。许多时候，企业会在既有系统中增加新的层级，却并不考虑旧的系统是否依然可用。这样缺乏整体规划的处理方式本身就会产生不必要的复杂性。

企业为降低产品和服务的复杂性，极为普遍的做法是将产品和服务供应简化和标准化——但是有些时候，企业删减幅度过大，反而会弄巧成拙。

除产品和品牌组合管理以外，优化运营——通常是与供应链相关的优化调整（如采购、物流、分销等方面），同样可以推动复杂性管理，促进利润增长。

一家消费品企业发现，通过标准化其商品采购（如制造鞋类的皮革制品等），可实现可观的成本缩减，并降低复杂性。但是，尽管只通过改进运营便可以提升盈利总额，许多企业还是会错失构建市场优势运营能力的良机——这种运营能力可以使企业以最低成本达到市场所需的复杂性管理水平。以此消费品企业为例，管理者做出策略转移，将运营重点从削减成本移至缩短产品上市时间。该企业改进了其设计流程，与多家供应商密切合作，优化其组织结构和员工水平，最终将其产品上市时间减半。采购部门初期的成本缩减为这些投资提供了资助。这家企业目前拥有了一套强大的能力体系，使之在以更低成本向全球不同市场供给所需产品的同时，又能与时俱进紧跟流行趋势。

复杂性管理方案往往具有较强的特定性，且都是临时起意。

企业随其业务链的拓展、员工和设备的增加——或者说，组织的复杂化，需要引进指标和流程来管理新的优先事项——这些优先事项或许本身也在争夺排位。新添的指标和流程层级往往会增加复杂性，致使企业失去快速应变的能力。更糟的是，多重的需求和流程可能导致组织疲劳和钝滞。

管理者通常以为自己了解客户的需求。然而，若没有对产品多样性、服务层级、消费者期望价位等信息的深度掌握——更为甚者，若是不了解顾客愿意为产品供应能力和多样性支付的附加费用，或是所预期的折扣，那么企业无疑将在细分市场进退两难。对市场复杂性和不同细分市场可获取的潜在价值进行恰当调查，可使某个细分部分的复杂性有所提升，而其它部分复杂度下降。上下抵消之后，便形成一个契合市场的商业体，而不是一个无谓繁琐、绊手绊脚的组织。

基于三项指导原则的解决方案

毫无悬念，没有哪一套单独的方法能做到既可管理复杂性又能增加盈利。较之于降低组织内部的复杂程度，管理者更应致力于实现更优化的商业模式，在推进企业战略目标的同时，为细分市场划分恰当程度的复杂性。经验证明，企业可以借助三项指导原则来解决这一难题：了解市场、选择最符合自身整体战略的领域、寻求整体的端到端价值链方案。

1. 了解市场

企业需要了解市场对产品特色、货物供应能力和价格上的复杂性需求。更重要的是，企业要摸清市场愿意为上述变量支付的溢价。

对于不同市场，消费者的需求是截然不同的，即使在一国之内也是如此。在中国，诸多行业的B2B客户期望更短的交货周期，同时又想要从供应商那里获得比西方发达市场更为简化的产品供应。然而，中国南方与北方的客户预期却大相径庭。

我们曾与一家全球工业产品企业合作进行市场分析，并对该企业所有销售区域的经销商和终端用户进行了调查。该企业惯于为全球其他地区提供多层级的服务，在中国市场拥有五种产品配置方案。通过对交付周期、应用程序、产品配置等方面的客户需求进行调查后发现，较之于定制服务，中国客户对于交付速度更为重视。该企业曾长期提供五种产品配置方案，但数据模拟和采购模拟的结果表明，将产品配置减少到两种可以有效提升其业务在中国市场的份额。

通过缩减在中国的产品配置方案，该企业得以在保持原价格结构的同时，提升其产品供应能力，降低企业风险。

2.明确参与市场,选择与企业整体战略保持一致

复杂性管理是一种战略项目,不应当被草率实施,更不能各自为营,单打独斗。在对市场复杂性层级有了明确的认知之后,企业高管应当对其最为重要的细分市场做出一系列决策。每一个细分市场都应当确立恰当的服务模式。服务模式和细分市场参与选项将彼此结合,成为市场所需复杂性的关键性决定因素。为了达到适当的平衡,有必要引进一套财务和战略指标来评估不同方案。

某家全球性化工企业在进入中国市场之初仅将目光锁定在全球客户上。然而,企业管理层很快意识到,建立中国本土客户库来保障企业未来增长的战略重要性。在对不同细分市场的服务层级需求进行分析之后,企业梳理了服务中国客户所需的条件,根据一系列的战略目标和财务指标对参与市场选择进行了修正调整。瞄准本土市场后,企业技术团队致力开发出特定的产品应用,并结合中国市场需求和已有竞争产品报价对产品组合、服务层级和定价进行了调整。这便是将复杂性决策向不同细分市场靠近的有效成果。这种决策是基于明确的市场需求、相关成本,并结合企业的新兴市场增长策略而得出的。得益于其正确的细分市场复杂性定位,以及市场空间的迅速增加,该企业在中国市场收获颇丰。

3.寻求整体的端到端价值链方案

企业向其发展战略靠拢的同时,一旦对每一个核心市场的市场需求和参与市场选择有了明确的理解和掌握,便有必要对其端到端的价值链和运营模式进行全面的复审。这是针对包括从产品概念设计、生产制造到评估财务绩效的部门在内的企业内部每一项涉及企业市场价值的提案的复审。这种端到端的解决方案应当聚焦于特定目标下的价值链构建,而不是只被用作缓解局势的应急方案。

随着整个企业价值链的重组,具有增值效应的复杂性会随之引入,冗余的复杂性也将有缩减。企业可以通过优化产品组合、生产资本、战略库存点或实施差异化后置等方式来控制复杂性,降低营运资金。然而,最重要的一点是要在执行这些策略的过程中采取端到端的解决方案(见图五)。

企业需要采取合适的运营模式,协助其在适当的层级做出适当的抉择,以将上述改变制度化,并使之具备可持续性。要系统化地对新价值链进行管理,或许需要引入新的流程、决策权,甚至新的机构部门。

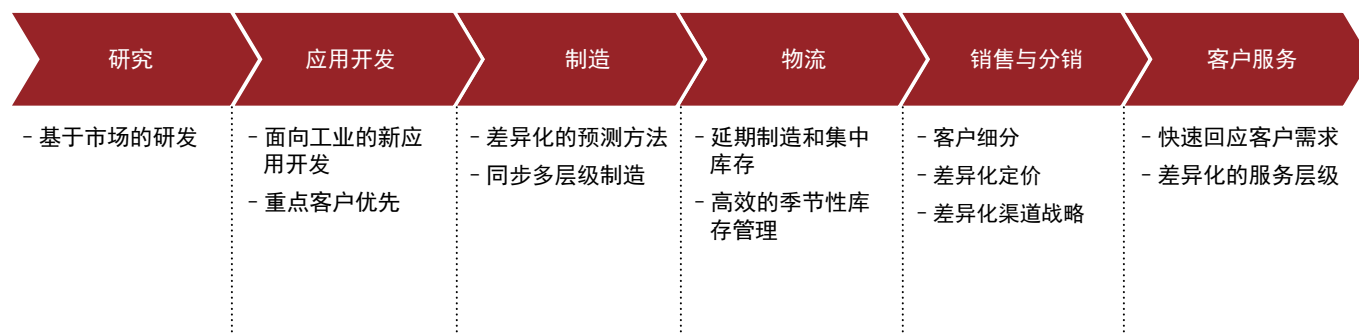
端到端的解决方案应当聚焦于特定目标下的价值链构建。

图五：
端到端价值链和复杂性管理层级示例

工业产品



化学制品



资料来源：思略特分析

结论

在企业通过开发新产品、拓展新市场来寻求增长之时，复杂性也不可避免的伴随而来。优势企业会做出正确的战略决策，增加和管理必要的复杂性，并移除不能带来价值的复杂性。

在复杂性管理方面表现突出的企业往往能根据市场现状构建能力，并设定出契合其整体战略的端到端解决方案。企业要在中国经济新常态中斩获先机，就意味着要建立一个能够达到市场所需的复杂性管理水平，并能灵活增加、筛减和管理可创造价值的复杂性的商业模式。这需要企业深刻理解中国市场要求，在面向中国战略的指导下共同奋进，确立整体价值链的管理方法，以及以创造价值和抢占市场为目的特定运营模式。企业若能做好上述诸项，便可在竞争中占据重要优势。

我们是由注重实效的战略家组成的全球团队，致力于与您携手解决最棘手的问题，掌握最佳的机遇。

这意味着协助您开展复杂、充满风险的变革。我们在协助客户解决最棘手的问题上不断传承的优良传统，加之普华永道网络的广度和深度，使我们能够迅速实现既定的影响。

无论是筹划企业战略，还是推动职能部门和企业转型的方式打造相关能力，我们都能为您创造您所预期的价值。

我们是普华永道网络中的一员，普华永道各成员机构组成的网络遍及157个国家和地区，有超过20.8万名员工，致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。业务垂询或了解更多，敬请访问我们的网站
www.strategyand.pwc.com

www.strategyand.pwc.com

© 2016 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 www.pwc.com/structure。
免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。